

## ÇATIŞMAYI YÖNETME YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN BİR İNCELEME

Özlem İPEKGİL(\*)

Onur ÖZVERİ (\*\*)

### ÖZET

*Yabancı literatürde, örgütSEL çatışma ile ilgili pek çok çalışmanın olmasına karşın, bu konu ülkemizde son yıllarda yapılan az sayıdaki çalışma ile dikkati çekmektedir. Çalışmamızda çatışmanın kuramsal çerçevesi kısa bir şekilde verilerek çatışmanın amacı olan çatışma yönetimi ile ilgili yaklaşımalar açıklanmış ve bir uygulama ile elde edilen sonuçlar verilmiştir.*

### 1. GİRİŞ

Örgütlerde karşılaşılan çatışma durumlarına yönelik analizler, gerek yerli ve gerekse yabancı bilim adamları tarafından çeşitli açılardan ele alınmaktadır. R.L.PRIEM, D.A.HARRISON ve N. K. MUIR ( 1995 ) grubun karar vermesinde yapılandırılmış çatışma ve fikir birliginin sonuçlarına yönelik olarak yaptıkları incelemede, grup karar verme tekniklerinde çatışmanın baskısının ne kadar önemli olduğunu, araştırmalar ve karar verme sürecinde oluşabilecek çatışmaların şiddetini ölçerek çatışmanın karar verme sürecinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. E. VLIENTY, M. C. EUWEMA, S. E. HUISMONS ( 1995 ) grupların çatışma davranışını etkinliğini ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmada, çatışma gruplarının sorun çözmede etkili olabildikleri sonucuna varmışlardır. Yine aynı paralelde R. L. PINKLEY ( 1994 ), çatışmanın düzenlenmesi ile ilgili yaptığı araştırmada üç hipotez ileri sürmüştür, bunları korelasyon analizine tabi tutarak incelemiştir ve grupların ortaya çıkardığı çatışmanın sorun çözmede etkili olduğu sonucuna varmıştır. Yabancı bilim adamlarının yanı sıra son yıllarda ülkemizde de çatışmanın analizi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. T. KILINÇ, örgütlerde rol çatışması ve belirsizliği ile başa çıkma yöntemlerine (1988) ilişkin çalışmasında, örgütSEL rol çatışması ve belirsizliğinin anlamı, rol ve rol davranışları olguları, çatışma ile başa çıkma yöntemlerini ele almıştır. T. KILINÇ, (1990)' da gruplar arası çatışmaların çözümüne yönelik laboratuvar analizini ele almış ve gruplar arası çatışmanın çeşitli nedenlerine göre uygun çözüm yöntemi ve stratejileri sıralamıştır. Yine T. KILINÇ, rol çatışmasını belirleyen örgütSEL faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırmada (1991) Mc Leon'nın ölçüğinden yararlanarak 14 adet hipotez kurmuş ve bunlara ki-kare analizi uygulamıştır. Bu çalışmamızda örgütSEL çatışma ile başa çıkma teknikleri

(\*) Araş.Gör., D.E.Ü.İ.I.B.F İşletme Bölümü.

(\*\*) Araş.Gör., D.E.Ü.İ.I.B.F İşletme Bölümü.

üzerinde durulmuştur. Çalışmada Putman ve Wilson'un uyguladığı ölçme yönteminden yararlanılmıştır (Ayrıntılı bilgi için bkz. ROBBINS, 1991).

## 2. ÇATIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1. Tanım ve Yaklaşımlar

Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıktığından, çatışmanın kesin tanımını yapmak oldukça güçtür. Çalışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir ve bireyler arası çatışmalardan kaçınılmaktadır. Çünkü, bireylerin bilgi ve tecrübeleri ile ilgili alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır (EREN, 1993, S: 398). Çalışmada, birbiriyle çatışan ve birbirlerine engel olan bireyler ve grupların ortaya çıkabilmesine karşın, çalışma aynı zamanda örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından da esnekliği sağlayabilir ve bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirebilir (MARTIN, BARTOL, KATHRYN, 1991, S: 578). Örgütsel çalışma değişik yaklaşımlarda farklı biçimlerde yorumlanmıştır. Bu yaklaşımlar; (ALDEMİR, 1978, S: 1);

A) Geleneksel Yaklaşım: 1940' lardan geçen yüzyıla kadar geçerli olan bu yaklaşım, çatışmayı aile, okul ve din gibi kurumların öğretileri ile aynı paralelle ve yıkıcı olarak ele almıştır.

B) Davranışsal Yaklaşım : Geleneksel kuramcılara bir anti-tez olarak çıkan davranışsal yaklaşımda, çatışmanın gerçek olduğu kabul edilmiş ve çalışma benimsenmiştir.

C) Etkileşimci Yaklaşım : Çalışmayı tümüyle benimser, aykırılığı açıkça kuvvetlendirir, çalışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi de içerecek biçimde tanımlar.

D) Karar Verme Yaklaşımı : Çalışma standart karar verme mekanizmalarında bir bozukluk olarak ele alınır ve çatışmanın varlığı kabul edilerek bunu isteklendirmekten çok ortadan kaldırılmayı amaçlar.

E) Açık Sistemler Yaklaşımı: Çalışma, bireysel bir konu olarak ele alınmamakla birlikte, konu ile ilgili kimi kapalı, kimi de açık önerileri ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, çalışma olayını bireysel olarak ele alan etkileşimci yaklaşımın temel görüşleri ile durumsal yaklaşım benimsenmiştir.

## 2.2. Çatışmanın Nedenleri ve Türleri

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon' dur (MARCH, SIMON, (Çev:Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran), 1975: s.129-155). Bu düşünürlerre göre çatışmanın nedenleri;

1. Örgüt içi bağımsızlıkların ortaya çıkardığı çatışmalar: Bunlar;

- Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar,
- Faaliyetlerin zamanlanmasındaki iç bağımlılıklar,
- Örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar.

2. Amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar;

- Sınırlı kaynaklara bağlılık,
- Rekabetçi ödüllendirme sistemleri,
- Bireysel amaçlardaki farklılıklar,
- Örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması.

3. Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar;

- Bilgi edinme ve göndermedeki farklılıklar,
- Bilgi sağlamada bağımsızlık,
- Zaman ufkundaki farklılıklar,
- Bölüm amaçlarındaki farklılıklar,
- Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar,
- Yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar.

Örgütlerdeki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Bunlar;

1. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma;

Fonksiyonel olmayan çatışma örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan, amacı gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve Neo klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele almışlardır (MILES, 1980, s.123). Fonksiyonel olan çatışmalar ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır.

2. Potansiyel çatışma, algılanan çatışma ve hissedilen çatışma (BOBBITT, BREINHOLT, DOKTOR, Mc NAUL, 1974, s.138), Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Algılanan çatışma,

çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgili- dir. Hissedilen çatışma ise, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir.

3. Bu gruptaki çatışma, örgütteki çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgili- dir. Bir örgütte beş tür çatışma olabilir; (STONER, 1978, s.347)

- Kişilerin kendi içlerindeki çatışma
- Kişiler arası çatışma
- Kişiler ve gruplar arası çatışma
- Grupların kendi içinde ve aralarındaki çatışma
- Organizasyonlar arası çatışma

4. Bu tür sınıflama, çatışmaların örgüt içersindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar şöyle sınıflanır; ( MCFARLAND, 1979, s.409 )

- Dikey çatışma: alt ve üst arasındaki çatışmaları ifade eder.
- Yatay çatışma : aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmadır.
- Emir- komuta çatışması : Emir - komuta personeli ile kurmay per- sonel arasındaki çatışmadır.

5. HODGETTS ve ALTMAN (1979, S.348) çatışmayı şu şekilde sınıfla- mislardır;

- Amaç çatışmaları: çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıklar.
- Rol çatışması : kişilerin organizasyon içinde oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen roller arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir.
- Kurumlaşmış çatışma: çatışmanın doğabileceği koşulların , çatışmanın derecelerini ve şiddetini , çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği durumları ifade eder.
- Beliren çatışma: Özellikle emir komuta kurmay personeli arasında ortaya çıkan çatışmalarla ilgilidir.

### 2.3 Çatışma Süreci ve Çatışmayı Yönetme Yöntemleri

Çatışma süreci ve çatışmayı yönetme yöntemleri dört aşamadan oluşur. Bunlar;

#### I. Potansiyel Durum ( Potential Opposition )

Çatışma sürecindeki ilk adım çatışmayı arttıran fırsatların yaratıldığı durumların bulunmasıdır ve bu fırsatlar çatışma sürecinde doğrudan gerekli

olmamakla birlikte, çatışmanın artması durumunda gerekli olabilmektedir. Çatışmaya neden olabilen sözkonusu durumlar şöyle sıralanabilir;

a) İletişim : İletişim kanallarındaki gürültü ve yanlış anlama ve anlamsal farklılıklar sorun yaratabilir. Düşük seviyelerdeki iletişim örgütte çatışmaya neden olabilir fakat, çatışmaların tümünün sebebi düşük veya yetersiz seviyelerdeki iletişim değildir.

b) Yapı: Hacim, uzmanlaşma derecesi , gruplar arası bağlılık derecesi , ödül sistemleri , liderlik şekli ve görevlerin belirginliği yapısal çatışmayı belirleyen kavamlardır.

c) Kişisel Değişkenlikler: Her bireyin sahip olduğu kişisel değer sistemleri, bireysel özellikleri ve bireyler arası farklılıkların miktarı çatışmaya çeşitli şekillerde etki eden faktörlerdir.

II. Bilinç ve Kişiselleştirme ( Cognition and Personalization ) Bu aşamadaki çalışma algılanan çalışma ve hissedilen çalışma olarak ele alınmaktadır;

a) Algılanan çalışma : Çatışmayı artıran durumları yaratan etkenlerin kişi yada grup tarafından fark edilmesidir.

b) Hisseiden çalışma : Mevcut bir anlaşmazlık kişi yada grupta hüsran, endişe, kaygı, rahatsızlık, heyacan yaratıyorsa hissedilen düzeyde çalışma sözkonusudur.

III. Davranış ( Behavior ): Çalışma açıkça gözlendiğinde, çatışmayı çözümlemek için yöneticiler belirli bir tutum içersine girerler. Genelde çatışmayı çözümlemek için yöneticiler aşağıdaki modelleri kullanırlar:

a) Kaçınma (Avoidance ): Çatışmanın gelişmesi yada oluşmasını

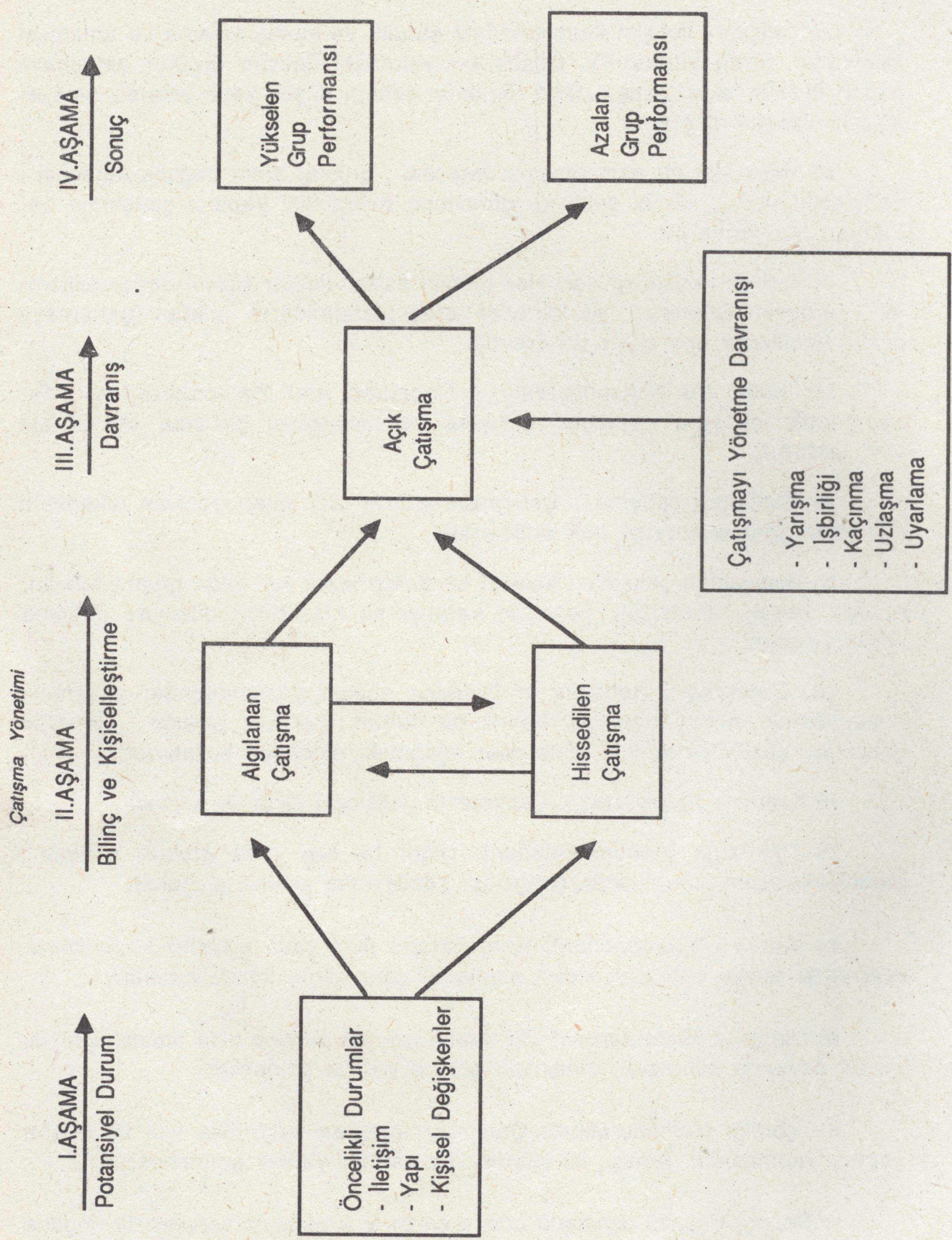
b) Uyarlama (Accommodation): Diğer bir kişi yada grubun isteminiin gerçekleşmesine izin vererek çatışmayı çözümleme yoluna gitmektr,

c) Yarışma (Competition): Karşı tarafın (kişi yada grubun) kaybetmesi, yani karşı tarafa isteklerin kabul ettirilerek çatışmanın kazanılmasıdır.

d) Uzlaşma (Compromise): İki tarafın istenen sonucu elde etmesi için belirli bir özveride bulunarak çatışmayı çözme yoluna gitmesidir.

e) İşbirliği (Collaboration): Çatışmayı ortadan kaldırmak için iki tarafın işbirliği yapmasıdır. Amaç, iki tarafın isteklerinin yerine getirilmesidir.

IV.Sonuç: Üçüncü aşamada ortaya çıkan açık çalışma sonucunda, örgütte ya yükselen grup performası ya da azalan grup performansı ortaya çıkabilir. önleyecek bir şekilde çatışmayı bastırma yada hesaba katmamaktır.



### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örgüt ve Davranış literatüründe çeşitli açılardan ele alınmış olan çalışma ile ilgili özellikle analiz yönlü araştırmaların sayısının artırılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerde çalışmayı yönetme yöntemlerinin incelenmesinin Türk örgüt literatürüne katkıda bulunacağı söylenebilir. Önceki bölümde açıklanan ROBBINS'in (1991) çalışma sürecinin üçüncü aşamasında ileri sürüldüğü, çalışmanın yönetilmesi ile ilgili beş yaklaşımı PUTNAM ve WILSON (1991) üç strateji altında çalışmayı yönetme stratejileri şeklinde gruplamıştır.

- a) Çözüm Eğilimli (Uzlaşma ve İşbirliği)
- b) Yüzyüze Gelmeden (Kaçınma, Uyarlama)
- c) Kontrol (Yarışma)

Çalışmamızda PUTNAM ve WILSON'un oluşturduğu bu üç yaklaşım ele alınarak incelenmiştir.

#### Örneklem

Çalışmanın evrenini bir eğitim kurumunda çalışan araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Çalışmada evrenin tümüne ulaşılmıştır. Çalışmaya katılanların sayısı 60 tır. Anketlerin tümü kişilere elden verilmiş ve ertesi gün kendilerinden teslim alınmıştır. Uygulanan bu prosedür sayesinde hem kişilerin hepsinin katılımı hemde soruların hepsinin cevaplanması sağlanmıştır.

Evrenin % 52'si erkek % 48'i kadındır. % 32'si 20 - 25 yaş, % 52'si 26 - 30 yaş, % 11'i 31 - 35 yaş ve % 5'i de 35 yaş üzeridir. % 35'i eğitim Master düzeyinde ; % 65'i Doktora düzeyindedir. % 10'u 1'yıldan az, % 65'i 1 - 5 yıl, % 25'i 6-10 yıldan beri söz konusu kurumda çalışmaktadır. % 6'sı 10 milyondan az, % 36'sı 10-20 milyon, % 20'si 21-30 milyon, % 13'ü 31-40 milyon ve % 25'i ise 41 milyon ve üzeri maaş almaktadır. Yine katılanların % 22'si evli, % 75'i bekar ve % 3'ü dul veya boşanmıştır.

#### Bilgi Toplama Aracı

Çalışmada, PUTNAM ve WILSON'un (\*) geliştirdikleri soru formu kullanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, statü, çalışma süreleri, gelir durumu ve en uzun yaşanılan yerin köy veya kent oluşunu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde de Likert tipinde 1'den 7'ye giden 30 adet soru bulunmaktadır (1 daima, 7 asla olmak üzere) PUTNAM ve WILSON'un

oluşturduğu üç strateji çerçevesinde soru kağıdında hangi sorunun, hangi stratejiyi ölçmeye yönelik olduğu aşağıda gösterilmektedir.

**YAKLAŞIM****SORU NO:**

Çözüm Eğilimi

= 1,4,6,8,9,11,13,16,19,20,21

Yüzyüze Gelmeden

= 2,5,7,12,14,15,23,24,25,27,28,29

Kontrol

= 3,10,17,18,22,26,30

**Bulgular**

. Araştırmadan elde edilen veriler likert ölçüği tabanına uygun olarak ve ortalamalar kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak her yaklaşımı ilişkin soruların tek tek ortalamaları ele alınmıştır. Sonra herbir modele ilişkin ortalamaları alınan soruların hepsinin ortalamaları alınarak şu değerler bulunmuştur;

Çözüm Eğilimli: 3,039. Bu değer kullanılan ankette üçüncü ölçek olan (sık sık) değerine karşılık gelmektedir. Başka bir anlatımla araştırmaya katılanlar çalışıkları kurumda üstleriyle çıkan çalışmaları çözmek için sık sık problem çözme eğilimi yöntemi kullandıkları belirlenmiştir.

Yüzyüze Gelmeden = 4,825. bu değer ise beşinci ölçek (nadiren) değerine karşılık gelmektedir. Çalışmaya konu olan kişiler çalışmayı çözmek için nadiren yüzyüze gelmeden eğilimlidir.

Kontrol = 3,614 değeri de dördüncü ölçek olan (bazen) değerine karşılık gelmektedir. Araştırmaya katılanlar çalışmayı çözmeye bazen kontrol eğilimli davranışmaktadır.

Üç çalışma stratejisinden en çok yüzyüze gelmeden stratejisinin kullanıldığı görülmektedir.

Aşağıdaki tablolarda yaş ve çalışma süresine göre sonuçlar görülmektedir.

Yaş	Çözüm Eğilimi	Yüzyüze Gelmeden	Kontrol
20 - 25	2,851	4,576	8,257
26 -30	3,948	4,656	2,400
30-35	2,224	6,576	1,542
35 ve yukarısı	1,133	3,492	2,257

Çalışma süresi	Çözüm Eğilimi	Yüzyüze Gelmeden	Kontrol
1 yıldan az	3,115	3,631	4,424
1-5 yıl	2,706	5,464	3,853
6-10 yıl	3,297	5,381	2,567
10 yıl ve üzeri	-	-	-

Benzer şekilde yapılan araştırmalarda PREIM, HARRISON, MUIR (1995), grubun karar vermesinde yapılandırılmış çalışma ve fikirbirliğinin sonuçlarını incelemiştir. Bu çalışmada, aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır. Karar verme sürecinde mantıksal çatışmayı ifade etmeyi daha fazla teşvik eden karar verme tekniklerine göre; (1) daha iyi sonuçlar ve daha güçlü grup fikir birliği oluşturmaktadır, (2) mantıksal çatışmayı daha az teşvik eden karar verme teknikleri grup kararının her bir birey tarafından daha fazla oranda kabul edilmesine yol açmaktadır, (3) daha yüksek üye tatminine neden olmaktadır şeklinde ileri sürdükleri hipotezerini MANOVA analizine tabi tutmuşlar ve bu üç hipotezi de kabul etmişlerdir. EUWEMA, HUISMONS, IENTY (1995) ise, grupların çalışma davranış etkinliğini ölçmek üzere üç hipotez ileri sürmüşler ve hipotezlere regresyon analizi uygulamışlardır. İleri sürdükleri hipotezlerle, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde grupların çalışma davranışlarının negatif veya pozitif yönlü etkide bulunabileceklerini analiz etmişlerdir. Sonuç olarak grupların ortaya koyduğu çatışmanın sorunların çözümünde etkili olduğu ve grupların çalışma davranışının etkinliği ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. PINKLEY (1994), yaptığımız çalışmayla aynı paralelde olan çatışmanın çözümlenmesi (düzenlenmesi) ile ilgili çalışmasında üç hipotez ileri sürmüş ve bunları korelasyon analizine tabi tutmuştur. KILINÇ (1991)'de rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler üzerine yaptığı çalışmada ondört hipotez kurmuş ve bunlara  $\chi^2$  analizi uygulamıştır. Bu çalışmasında gruplararası çatışmaların genel çevresini ve temel tanımları, rol çatışması ve belirsizliği ile başa çıkma yöntemlerini açıklamıştır. Hipotezlerini, satış elemanlarının rol çatışmasını algılamaları üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel etmenlere dayandırmıştır. Sonuç olarak, söz konusu örgütsel etmenlerin rol çatışması ile ilgili olduğunu tesbit etmiştir.

## SONUÇ

Çatışmanın yönetimine yönelik açıklanan yaklaşımlar tüm durumlar için uygun olmamakla birlikte geçerli olduğu durumlar da mevcuttur. Yarışma; çabuk ve kesin faaliyetlerin yaşandığı, rekabeti olamayan davranışın avantajını sağlayan kişilerin olduğu durumlarda söz konusu olabilmektedir. İşbirliği; tamamlayıcı bir çözümün bulunması, kişilerin birbirlerinin amaçlarını öğrenmesi, farklı perspektiflere sahip kişilerin birbirlerini anlayarak aynı

amaçla birleşmeleri, durumunda etkili olmaktadır. Kaçınma; herhangibir konunun önemsiz görülmesi veya çok önemli bir konunun göz ardı edilmeye çilisilmesi, kişilerin endişelerinin giderilme şansının olmaması, potansiyel bir karışıklığın yeniden çözümlenebilmesinin yararlı olabilmesi, diğer kişilerin çatışmayı daha etkili çözübilmesi gibi durumlarda kullanılabilmektedir. Destekleme; yanlış bir şey fark edildiğinde bunun iyileştirilmesine yönelik faaliyetin mümkün olması, herhangibir konunun bir kişiye göre diğerlerinden daha önemli gelmesi durumunda diğerlerine durumu anlatılabilmesi, daha sonra ele alınacak konulara yönelik sosyal güvenin sağlanabilmesi, istikrarlık ve uyumun önemli olması ve aştaların hatalarından öğrendikleri tecrübe ile kendilerini geliştirmelerine izin verilmesi durumunda geçerli olabilmektedir. Uzlaşma; amaçların önemli olduğu, eşit güçlü karşı grupların karşılıklı amaçlarının bir taslak şeklinde oluşturulabilmesi, karmaşık konuların beklenilen (arzulanan) sonuçlara varılabilmesi durumlarında etkili olabilmektedir.

#### **SUMMARY**

Even though there are a lot of studies and articles in the foreign literature about the conflicts in the organization, there are very few studies on this issue in Turkey. In this study, after presenting the theoretical framework about the conflicts, I will explain the different approaches to conflict management which is the aim of this study. Then, I will hope a case analysis and conclude by explaining the results of this case analysis.

#### **KAYNAKÇA**

- Aldemir, C. (1978) ; "Örgütsel Yapıda Kargaşa", 22-26 Mayıs "Anarşî ve Topumsal Boyutları Semineri", Eskişehir.
- Bartol, Katrn, M - Marin, D., (1991); "Management", Mc. Graw. Hrl Inc.
- Bobbitt, R. - Breinholt, R- Doktor, R. (1974): "Organizational Behavior; Understanding and Prediction", Prentice Holl., USA.
- Eren, E. (1993); "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- Euwema, M.C.- Vlierty, E.- Huismans, S.E. (1995); "Managing Conflict With a Subordinate or a Superir: Effectiveness of Conglomerated Behavior", Journal of Applied Phsichology, Vol.8.N.2.
- Harrison, D.L.A. - Priem, R.L. - Muir, N.K. (1985); "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", Journal of Management, Volume. 21, No.4, s.691-710.
- Hodgetts, R - Altman, S. (1979) "Organizational Behavior"; W.B. Sounders Co., USA.

- Kılıç, T. (1988); "Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizlikle Başa Çıkma Yöntemleri", I.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.17.
- Kılıç, T. (1990); "Gruplararası Çalışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı", I.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.19.
- Kılıç, T. (1991); "Rol Çatışmasını Belirleyen ÖrgütSEL Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönerek Sektörel Bir Araştırma", I.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.20.
- March, J.G., Simon, H.A. (1975); "Örgütler (Çevirenler: Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran) Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü yayınları, No:114, Ankara.
- Mc Farland, D (1979); "Management: Foundations and Practices", 5 th Edition, Macmillon Pub. Co., USA.
- Milles, R. (1980); " Macro Organizational Behavior; Goodyear Pub. Co., USA.
- Pinkley, R.L. (1994); "Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes", Academy of management Journal, Vol.37, No.1.
- Robbins, P.S. (1991); "Organizational Behavoir".
- Stoner, J. (1978); "Management", Prentice-Hall., USA.

